



UFPR - UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO CEPPAD
MBA GESTÃO ESTRATÉGICA

Luiz Henrique Sormani Barbugiani

**O CASO DOMINO'S: COMO MANTER O VALOR DE UMA MARCA COM UM
PROJETO PREVENTIVO DE ENDOMARKETING PARA EVITAR OS REFLEXOS
NEGATIVOS DA CONDUTA DOS COLABORADORES NA IMAGEM DA EMPRESA**

JOINVILLE

2015

Luiz Henrique Sormani Barbugiani

**O CASO DOMINO'S: COMO MANTER O VALOR DE UMA MARCA COM UM
PROJETO PREVENTIVO DE ENDOMARKETING PARA EVITAR OS REFLEXOS
NEGATIVOS DA CONDUTA DOS COLABORADORES NA IMAGEM DA EMPRESA**

Trabalho de Conclusão de Curso como requisito
parcial para aprovação no MBA em Gestão
Estratégica da UFPR

Orientador: Professor Doutor Cleverson Renan
da Cunha

JOINVILLE

2015

RESUMO

O objetivo desse trabalho é evidenciar que a desatenção com a seleção, treinamento e a satisfação dos empregados e colaboradores pode afetar o desempenho do mercado. Recentemente o caso de um funcionário da Domino's Pizza reacendeu a preocupação com esse tema. Dois empregados da franquia, na unidade de Conover, na Carolina do Norte, ao promover a preparação dos alimentos para venda, gravaram um vídeo em que desconsideravam diversas normas de higiene e o disponibilizaram no site Youtube. Dada a gravidade do caso e suas implicações, esse contexto foi escolhido para, à luz das teorias sobre estratégia organizacional, analisar essa situação. A Domino's é considerada uma das maiores empresas voltada para o fornecimento de pizzas nos Estados Unidos da América. A situação vivenciada pela Domino's serve de lição para todas as empresas que não se preocupam com o investimento adequado em seus colaboradores, no intuito de integrá-los na concepção de missão e visão da empresa. A valorização do cliente interno reflete na conquista e fidelização do cliente externo, na medida em que o ponto de contato com os consumidores são os colaboradores.

SUMÁRIO

The objective of this study is to show that inattention with the selection, training and satisfaction of employees and employees can affect market performance. Recently the case of a Domino's Pizza employee has rekindled concern with this issue. Two employees of the franchise at the Conover facility in North Carolina, in promoting the preparation of food for sale, recorded a video in which they disregarded various hygiene standards and made it available on YouTube. Given the gravity of the case and its implications, this context was chosen to analyze this situation in the light of organizational strategy theories. Domino's is considered one of the largest pizza delivery companies in the United States. The situation experienced by Domino's serves as a lesson for all companies that do not care about the adequate investment in their employees, in order to integrate them into the mission's vision and vision of the company. The valorization of the internal customer reflects in the conquest and loyalty of the external customer, insofar as the point of contact with the consumers are the collaborators.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	4
1. APRESENTAÇÃO DO CASO	5
1.1. A ORIGEM E O DESENVOLVIMENTO DA MARCA DOMINO'S AO LONGO DOS ANOS	5
1.2. O EVENTO QUE ABALOU A CREDIBILIDADE DA MARCA DOMINO'S NO ANO DE 2009	6
1.3. A REAÇÃO DA DOMINO'S AO PROBLEMA DE CREDIBILIDADE DA MARCA	7
2. ANÁLISE DO PROBLEMA ENFRENTADO PELA DOMINO'S E SUGESTÕES DE REAÇÃO E ABORDAGEM	10
2.1. A REAÇÃO IMEDIATA DA DOMINO'S E A AVALIAÇÃO DE ESPECIALISTAS	10
2.2. A REAÇÃO ESTRATÉGICA ADOTADA PELA DOMINO'S NO ANO DE 2010	12
2.3. SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA EXPANSÃO DAS FRANQUIAS	14
2.4. MERCADO EM FRANCA EXPANSÃO	16
3. OPÇÕES A SEREM CONSIDERADAS COMO ESTRATÉGIA DE PREVENÇÃO PARA FUTURAS CRISES	18
3.1. A POLITICA DE SELEÇÃO	18
3.2. O ENDOMARKETING	22
3.3. EXEMPLOS DE ENDOMARKETING	31
4. SITUAÇÃO APÓS A CAMPANHA DE MARKETING ESTRATÉGICO	35

DA EMPRESA FOCADO NO PÚBLICO EXTERNO

5. PLANO DE AÇÃO PARA PREVENIR QUE ATITUDES IRREGULARES DOS EMPREGADOS OU COLABORADORES POSSAM AFETAR NEGATIVAMENTE A IMAGEM DA EMPRESA	37
--	-----------

CONCLUSÃO	44
------------------	-----------

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45
-----------------------------------	-----------

INTRODUÇÃO

Ao se analisar o caso Domino's, o principal objetivo consiste em demonstrar que a desatenção com a seleção, o treinamento e a satisfação dos empregados e colaboradores pode afetar o desempenho no mercado da organização empresarial, com prejuízos sensíveis à imagem da organização.

As empresas tendem a se preocupar com inúmeros fatores para a abertura de um estabelecimento, a prestação de serviços ou, ainda, para a disponibilização de produtos aos consumidores.

Na maioria das vezes, concentra-se a atenção na estrutura física (localização do estabelecimento, aquisição ou aluguel de um imóvel, adequação do meio aos propósitos do empreendimento, aquisição de maquinário etc), no marketing, no controle de custos da produção, na margem de lucro, na aquisição de matéria prima de qualidade, na logística de distribuição, dentre outros fatores.

O último dos elementos, em termos de preocupação do empresariado, consiste no material humano, muitas vezes, relegado a um procedimento de seleção falho, em que os baixos salários afastam as pessoas mais gabaritadas para a execução dos serviços.

Ocorre que a falsa ideia de maiores lucros com menores custos fixos pode gerar perdas significativas para a empresa.

Em associação à contratação de empregados por baixos salários, em geral, o salário mínimo, o treinamento (na maioria das vezes dispensado), este último restrito a operação do maquinário sem uma atenção especial no atendimento aos clientes.

Agravando a situação, a ausência de estímulos motivacionais no intuito de integrar o colaborador à organização, compartilhando sua missão e visão é quase uma unanimidade nas políticas empresariais direcionadas exclusivamente ao lucro.

Diante da ausência de políticas específicas direcionadas à seleção e ao aprimoramento, desenvolvimento e valorização dos empregados, as organizações empresariais de grande porte podem sofrer perdas significativas ou até inviabilizar sua imagem no mercado consumidor.

Assim, visando contribuir com a adoção de uma estratégia preventiva fulcrada no endomarketing e na interconexão da valorização dos colaboradores, em atuação concertada do departamento de marketing com o

setor de recursos humanos, o caso Domino's será abordado com o estudo do evento que abalou a credibilidade da marca, possibilitando averiguar o que pode ser implementado pelas empresas para evitar que algo parecido possa atingir a imagem das instituições, fragilizando sua posição na competição concorrencial.

1. APRESENTAÇÃO DO CASO

1.1. A ORIGEM E O DESENVOLVIMENTO DA MARCA DOMINO'S AO LONGO DOS ANOS

A Domino's é considerada uma das maiores empresas voltada para o fornecimento de pizzas nos Estados Unidos da América, sendo que tudo começou em 1960, com a aquisição da Dominick's pizzeria por Tom Managhan e seu irmão em Ypsilant, no Michigan. A empresa, somente depois de cinco anos, remodelou o nome e a marca, passando a denominar-se Domino's. (PENSANDO..., 2014)

Os irmãos Managhan quando crianças, após o falecimento do pai, foram morar num orfanato, voltando a habitar com a mãe anos mais tarde, situação de superação que influenciou a trajetória dos empresários. (PENSANDO..., 2014)

Anos mais tarde, Tom Managhan comprou a parte do irmão James, continuando nos negócios e aprimorando seus produtos.¹

O sistema de franquias adotado alcançou, em 1983, a loja um mil e o sucesso do negócio permitiu a aquisição do Detroit Tigers, um time de baseball. (PENSANDO..., 2014) No Brasil, a primeira loja surgiu, em 1993, no Rio de Janeiro.²

Em 2009, os sanduiches da Dominos's são lançados no mercado internacional.³

¹ Dominos.Disponível em <<http://www.dominos.com.br/node/34/content>>. Acesso em 21.12.2014.

² Dominos.Disponível em <<http://www.dominos.com.br/node/34/content>>. Acesso em 21.12.2014.

³ Dominos. Disponível em <<http://www.dominos.com.br/node/34/content>>. Acesso em 21.12.2014.

Até esse momento, a consolidação da marca e o desenvolvimento da empresa era visível, com indicação de expansão dos negócios e da boa visibilidade dos produtos oferecidos no mercado consumidor.

1.2. O EVENTO QUE ABALOU A CREDIBILIDADE DA MARCA DOMINO'S NO ANO DE 2009

Dois empregados da franquia, na unidade de Conover, na Carolina do Norte, ao promover a preparação dos alimentos para venda, gravaram um vídeo em que desconsideravam diversas normas de higiene e o disponibilizaram no site youtube.

Esse vídeo gerou mais de um milhão de visualizações e uma publicidade negativa em muito pouco tempo, a ponto de atingir a credibilidade na marca. (KOTLER; KELLE, 2012, p. 2)

A empresa demitiu os funcionários, mas isso não impediu a publicidade negativa, o que ensejou a intensificação do marketing da empresa nas mídias sociais. (KOTLER; KELLE, 2012, p. 2)

Michael Anthony Setzer e Kristy Lynn Hammonds, respectivamente, com 32 e 31 anos, foram detidos pela polícia. Dentre as práticas visualizadas no vídeo, um dos funcionários colocava um pedaço de queijo na narina e logo em seguida no recheio de um sanduiche, elimina gases sobre pães e esfrega as nádegas com um pano de prato, entre outras cenas grotescas. (AS LIÇÕES..., 2009)

No vídeo confeccionado pelos próprios empregados, em 2009, há narrativa de que o sanduíche preparado seria entregue a um consumidor que não tem noção de como ele foi preparado, expressando que “agora é assim que fazemos na Domino's”. (AS LIÇÕES..., 2009)

Em poucos minutos, todo valor agregado durante anos de desenvolvimento de produtos e do aperfeiçoamento de uma imagem de sucesso da marca Domino's foi prejudicado com a fragilização mais temida para uma organização especializada na destinação de alimentos ao público em geral.

1.3. A REAÇÃO DA DOMINO'S AO PROBLEMA DE CREDIBILIDADE DA MARCA

Diante da situação, a empresa conseguiu retirar o vídeo do youtube, mas outras cópias foram replicadas, com estimativa de acesso de cerca de dois milhões de usuários do youtube, contudo, a empresa recusou-se a dar declarações, esperando que o assunto esfriasse, o que não aconteceu e, por conseguinte, obrigou o presidente da Domino's a prestar uma declaração e a disponibilizar no próprio youtube, assegurando a atenção no treinamento dos funcionários para a qualidade e os cuidados necessários na manipulação dos produtos. (AS LIÇÕES..., 2009)

A unidade em que os fatos ocorreram foi fechada, os funcionários responderam a processo e a empresa apresentou uma promessa de revisão das políticas de contratação. (AS LIÇÕES..., 2009)

Como a empresa não reagiu imediatamente, esperando as coisas se acalmarem naturalmente na mídia, a reputação da marca foi atingida em curto espaço de tempo, circunstância aferida pela YouGov, em sua pesquisa diária na rede mundial de computadores. (AS LIÇÕES..., 2009)

A questão envolveu higiene de alimentos, o que é de mais letal para uma cadeia de pizzarias, fato associado ao uso da internet para espalhar, em nível global, as imagens, afetando diretamente a concepção da marca no mercado consumidor. (AS LIÇÕES..., 2009)

O uso da internet e das redes sociais tende a atingir um número inimaginável de pessoas consumidoras e potenciais consumidores. Como não há triagem do conteúdo das postagens, nem concentração das informações num único local, a mácula à imagem da empresa é incomensurável com o agravamento de que eventual retratação não alcança os compartilhamentos da notícia ou a reprodução do comentário originário. (ROBERTO, 2009)

No caso da Domino's, no curto período de três dias, o vídeo atingiu aproximadamente um milhão de visualizações antes de sua supressão. Num comparativo entre os vídeos que mencionavam a empresa de maneira genérica no youtube havia um contraste de 59 mil para 450 mil visualizações num período curto de tempo. (ROBERTO, 2009)

A empresa, apesar de tomar conhecimento no mesmo dia em que o vídeo foi veiculado, deixou para se manifestar apenas no dia posterior, apesar das declarações de que o ocorrido era uma brincadeira emitida por parte dos funcionários em carta encaminhada à instituição, a Domino's demitiu os empregados. Como forma de abordagem, a empresa levou na unidade a fiscalização sanitária, no intuito de demonstrar que o ambiente estava de acordo com a legislação. (ROBERTO, 2009)

Num primeiro momento, a estratégia da empresa foi, como já ressaltado, evitar comentários para não alimentar ainda mais as discussões sobre o assunto, porém devido a repercussão viral do vídeo, tal conduta mostrou-se inadequada, levando a entidade a responder pelo Youtube. (ROBERTO, 2009)

No vídeo, o presidente da Domino's faz diversas declarações reproduzidas por Laís Maciel Roberto (2009), em sua pesquisa intitulada "A Influência das redes sociais na comunicação organizacional":

"O vídeo foi postado por um perfil registrado pela própria organização. Doyle se apresenta como presidente da empresa, diz que recentemente descobriram o vídeo no qual os 2 funcionários brincam com a comida e pede desculpas por isso. Ele agradece aos membros da comunidade on-line por terem avisado a empresa rapidamente sobre o ocorrido e que estão tomando todas as medidas necessárias para que não aconteça mais. O presidente informa que os dois funcionários foram demitidos e que enfrentarão um processo judicial. Ele também tenta deixar claro que essa foi uma ação isolada de funcionários daquela franquia em Conover e que não corresponde aos métodos da organização. Disse que estão tomando todas as precauções necessárias para que funcionários com a postura dos dois que aparecem no vídeo não sejam contratados.

No final, Patrick Doyle diz que teme que esse episódio possa prejudicar a confiança que seus consumidores têm na empresa que atualmente possui 112 mil homens e mulheres trabalhando nos Estados Unidos. Ele também agradece às pessoas, que mesmo diante desse episódio, continuam apoiando a empresa. O vídeo foi visto por mais de 700 mil pessoas, como mostra a figura 6, e foi comentado por cerca de 7 mil delas. Logo quando o vídeo foi colocado, há comentários de apoio a organização dizendo que a culpa foi dos funcionários que resolveram fazer uma brincadeira de mau gosto, outros culpam a empresa que não têm câmeras para fiscalizar o serviço de seus empregados".

Um site especializado em pesquisas, logo após o evento, entrevistou 243 pessoas visando quantificar os efeitos da reação da empresa na recomposição

de sua imagem, com a veiculação do vídeo resposta, sendo que, no levantamento, observou-se que apenas houve uma atenuação, contudo, isso foi insuficiente para neutralizar os efeitos nefastos à organização empresarial. Cerca de 46% das pessoas da amostra tencionavam consumir os produtos da empresa antes dos fatos, índice que atingiu apenas 15% dos entrevistados após o vídeo e, em decorrência da reação da empresa, elevou-se para 24%. Esses dados são reforçados pelo número de visualizações dos vídeos de desculpas e relativo ao episódio com os funcionários, com o primeiro atingindo aproximadamente 700 mil em 7 meses e o segundo, um milhão em singelos 3 dias. (ROBERTO, 2009)

Com base na situação vivenciada pela Domino's, é possível ponderar sobre medidas de prevenção à exposição desnecessária da imagem da empresa nas mídias sociais, sendo oportuno o entendimento de Laís Maciel Roberto (2009):

“O que aconteceu com a Domino's Pizza foram erros na comunicação interna e externa da empresa, além da falta de postura dos funcionários. A falha interna da organização foi não ter uma fiscalização ou um monitoramento das atividades de seus funcionários, se a empresa tivesse uma câmera no local, por exemplo, isso poderia ser evitado. As mídias sociais também acabam fazendo com que as corporações tenham que aderir políticas para seu público interno, como por exemplo a Folha de S.Paulo e a rede Globo que criaram algumas regras para o uso de mídias sociais por seus funcionários. Essa é uma estratégia que foi adotada após o avanço da influência das redes sociais e é uma alternativa para evitar episódios como o que aconteceu com a empresa de pizzas”.

O atraso na reação da empresa, deixando o vídeo perdurar dois dias no ar, em associação ao silêncio inicialmente adotado, potencializaram o prejuízo à imagem da entidade, sem atentar-se para a rapidez das transmissões dessas informações, comentários e notícias nas redes virtuais. (ROBERTO, 2009)

Esse foi um erro estratégico. O que a empresa deveria ter feito na época era ter tomado uma reação imediata e severa para minimizar os danos, com enfoque nas mídias sociais, em que a proliferação das mensagens negativas proliferaram. Antes disso, se a organização tivesse planejado medidas preventivas não teria vivenciado essa situação.

2. ANÁLISE DO PROBLEMA ENFRENTADO PELA DOMINO'S E SUGESTÕES DE REAÇÃO E ABORDAGEM

2.1. A REAÇÃO IMEDIATA DA DOMINO'S E A AVALIAÇÃO DE ESPECIALISTAS

A empresa pode demorar anos para cunhar as balizas de sua marca no mercado, sendo que funcionários ou colaboradores insatisfeitos e revoltados com a organização podem utilizar a internet para afetar a imagem da empresa em poucos minutos, o que deve gerar uma reação imediata a fim de minorar os danos reflexos em curto espaço de tempo. (AS LIÇÕES..., 2009)

Assim, o uso de celulares e câmeras digitais no ambiente de trabalho pode ser utilizado como forma de retaliação dos empregados, ofendendo a empresa e sua imagem com danos incalculáveis. (AS LIÇÕES..., 2009)

Na atualidade, o uso desses equipamentos eletrônicos encontra-se generalizado, portanto, a solução não é sua proibição, mas sim a gestão ou limitação, com o dimensionamento do risco no meio ambiente organizacional.

O monitoramento contínuo é um instrumento relevante de controle e crucial para eventual reformulação ou aperfeiçoamento de estratégias dentro da empresa.

André Jacoby Sabatke (2012) ressalta os benefícios do controle do meio ambiente do trabalho, no intuito de identificar e corrigir os equívocos de maneira contínua, visando a excelência das atividades:

“O controle pode ajudar a descobrir as falhas dos processos e assim melhora-los. Também pode ser eficiente quando se percebe corrupção por parte de funcionários, caso exista um bom controle, aquele que está praticando alguma atitude ilegal dentro da empresa será descoberto, e então os controles são criados exatamente para se diminuir as falhas, e se chegar cada vez mais perto da excelência e perfeição nos processos”.

O mencionado monitoramento dos índices de contentamento dos colaboradores possibilita também o aperfeiçoamento do plano de endomarketing, que engloba o aproveitamento dos melhores funcionários com investimento em treinamento e gestão de talentos:

“Com o nível de satisfação dos funcionários, a organização deve se manter atualizada em relação ao seu plano de endomarketing. Por esse motivo deve-se sempre atentar para alguns esforços, dentre eles pesquisas para identificar onde estão os pontos fracos no que diz respeito ao clima organizacional e a identificação dos profissionais com potencial, para que haja investimento na capacitação dos mesmos, oferecendo condições para o crescimento profissional da equipe”. (COUTINHO; BENEDITO; ALMEIDA; FERREIRA; BARBOSA, 2014)

Algumas possibilidades de contra-ataque à situação vivenciada pela Domino's foram divulgadas no periódico USA Today, compilando as opiniões de especialista na área do marketing:

“Monitore a mídia social, como Twitter, Facebook, YouTube, blogs e outros sites sociais. Isso ajudará a descobrir crises potenciais, diz Brian Solis, especialista em novas mídias e blogs.

* Responda rapidamente. A resposta da Domino's demorou algumas horas. “Eles responderam assim que ouviram falar sobre isso”, disse Lynne Doll, analista de gerenciamento de crise.

* Responda com mensagens direcionadas. A Domino's primeiro respondeu no Blog do Consumidor, cujos ativistas ajudaram a descobrir a loja e os empregados que fizeram o vídeo. Depois, eles reponderam no site Twitter, onde as conversas foram mais intensas. A Domino's fez a coisa certa para recuperar a confiança onde ela estava perdida, disse Solis.

* Eduque os empregados. É importante que os empregados tenham treinamento em mídia e mídia social.

* Estimule uma cultura positiva. Trabalhadores que estão contentes e clientes que gostam de seus produtos são menos influenciados por apelos on line.

* Tenha normas claras. As empresas devem ter políticas claras sobre o que é ou não permitido durante as horas de trabalho”. (AS LIÇÕES..., 2009)

A conclusão dos especialistas sobre o caso é divergente, pois para alguns o singelo esclarecimento realizado pelo próprio meio de divulgação do ataque por parte da empresa tende a ser muito pouco, circunstância associada ao demorado tempo de reação e resposta ao ataque à imagem da organização. (AS LIÇÕES..., 2009)

Há inúmeros outros estudiosos que observam que o Presidente da empresa reagiu de maneira inapropriada, na medida em que agiu com maior

intensidade na mídia em papel enquanto na internet, em que teve a origem da crise, a imagem da empresa continuava a ser degradada, demorando, portanto, muito para se pronunciar pelo mesmo meio de comunicação utilizado (LEMA, 2010)

Em alguns vídeos, os Presidentes das unidades de outros países postaram declarações de que a segurança, higiene e qualidade dos produtos estavam garantidas, pois se tratava de um caso isolado, que teria acontecido apenas nos Estados Unidos da América. (LEMA, 2010)

Essa reação, em que pesem as opiniões em contrário, priorizou o marketing externo e o não alardeamento da questão, no intuito de evitar a proliferação das informações negativas, descurando-se da importância da reação imediata e da necessidade de informação, em tempo real, neutralizando ou atenuando os estragos decorrentes do evento crítico.

Apesar disso, a divulgação da demissão dos funcionários e das medidas legais tomadas em face deles demonstrou uma reação ativa da empresa, demonstrando que práticas como tais não serão admitidas e os culpados serão veementemente punidos.

2.2. A REAÇÃO ESTRATÉGICA ADOTADA PELA DOMINO'S NO ANO DE 2010

Diante da mácula à imagem da organização e principalmente da marca, a entidade no ano seguinte do evento (2010) decidiu implementar de maneira ousada uma estratégia de marketing, visando ao reposicionamento de sua marca no mercado, investindo pesado na melhoria de sua reputação. (LEMA, 2010)

A Domino's, em 2010, resolveu divulgar as principais críticas de seus clientes nas redes sociais e na televisão, demonstrando que pretendia atender a solicitação do público alvo de seus produtos como apelo de marketing, divulgando, por exemplo, que a massa da pizza era apontada pelos consumidores como semelhante a papelão, o molho muito simples, como se fosse ketchup e o fato da pizza de micro-ondas ser considerada superior por muitos compradores. Na sequência, elaborou uma estratégia de marketing por meio das redes sociais (especialmente twitter) e mídia televisiva, alterando os

ingredientes em suas pizzas, deixando-as mais saborosas e alardeando que entregavam a melhor pizza em menos de 30 minutos, com o intuito de demonstrar que coletavam as opiniões, analisavam e atendiam os anseios dos clientes, dando, por conseguinte, importância à opinião externada pelos consumidores. (LEMA, 2010)

O ponto principal dessa estratégia foi adotar uma política de transparência, divulgando as queixas dos consumidores sobre os produtos, que, de certa forma, já são plenamente divulgadas na internet, contudo, a empresa decidiu oficializar essas denúncias e tomar providências, sendo que a atuação da organização no Twitter tem sido exemplar na oitiva das críticas, promovendo respostas adequadas, o que intui uma preocupação com a qualidade, a ética e a responsabilidade das organizações com seus clientes. (LEMA, 2010)

O planejamento estratégico do marketing foi arriscado, na medida em que deixou espaço para interpretações negativas relacionadas ao passado da empresa, no sentido de que apenas agora há uma preocupação com o interesse e satisfação dos clientes. Contudo, a princípio, a campanha manteve a marca com o valor agregado elevado, o que poderia ter sido fatalmente afetado com a crise do ano de 2009, situação que já fechou inúmeras empresas por motivos menos relevantes.

A Domino's continuou com suas inovações tendentes a melhor atender seus consumidores e criou um equipamento denominado Steady Pizza, que evita que, no transporte para promover a entrega da pizza, o recheio se misture, sendo que essa inovação foi concebida numa unidade do Brasil e, consiste, basicamente, num instrumento que reduz o espaço presente no depósito das pizzas na moto, propiciando maior estabilidade e menor risco de impactos com as laterais e consequente movimentação que mistura o recheio e prejudica o sabor. (CIRIACO, 2014)

Essa tem sido uma preocupação constante da empresa, no intuito de demonstrar um maior interesse pelos consumidores de seus produtos, investindo de maneira centralizada no marketing externo.

Outro equívoco da organização foi direcionar todas as suas forças para recompor a imagem da empresa perante os clientes, descurando-se de reforçar

a visão e mensagem passada aos empregados e colaboradores, que funcionam como verdadeiros “cartões de visitas” da organização.

2.3. SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA: EXPANSÃO DAS FRANQUIAS

A fundação da empresa ocorreu em 1960, tendo iniciado as franquias em 1967, apresentando, no Brasil, 10 unidades próprias e 111 franqueadas. O capital inicial para investimento no estabelecimento gira em torno de 570 a 700 mil reais, com uma taxa de franquia que varia de 60 a 80 mil reais, enquanto o capital de giro fica em torno de 20 mil reais. Com a exigência de uma área entre 130 e 200 metros quadrados e empregados entre 15 e 8, o retorno do investimento possui expectativa de 30 a 36 meses. Há ainda uma taxa de 4% a título de propaganda e de 6% para atender os royalties sobre o faturamento bruto.⁴ (ANO)

A Missão da empresa é “servir pizzas maravilhosas, todos os dias, com rapidez, segurança e energia positiva”. (ANO) ⁵

A Visão da organização consiste em “pessoas felizes construindo a melhor empresa de delivery de pizza no Brasil”. (ANO) ⁶

No site da franquia encontram-se diversos dados referentes aos treinamentos e apoios dados aos franqueados:

“APOIO FORNECIDO

- Apoio jurídico
- Escolha do equipamento
- Material promocional
- Orientação sobre método
- Projeto arquitetônico
- Projeto de operação
- Projeto financeiro
- Projeto mercadológico
- Propaganda e publicidade
- Seleção de ponto
- Treinamento de pessoal

⁴ Portal do franchising. Disponível em <<http://www.portaldofranchising.com.br/guia-de-franquias/mini-site/dominos-pizza/996>>. Acesso em 23.08.2015.

⁵ Portal do franchising. Disponível em <<http://www.portaldofranchising.com.br/guia-de-franquias/mini-site/dominos-pizza/996>>. Acesso em 23.08.2015.

⁶ Portal do franchising. Disponível em <<http://www.portaldofranchising.com.br/guia-de-franquias/mini-site/dominos-pizza/996>>. Acesso em 23.08.2015.

TIPOS DE TREINAMENTO

- Atendimento ao Cliente
- Gestão da Qualidade
- Gestão de Estoque
- Implantação de Loja
- Informática/Internet/Extranet/Intranet
- Marketing
- Produtividade
- RH
- Seleção / Treinamento / Motivação da Equipe de Vendas” (ANO)⁷

O que chama mais atenção, diante do tema abordado nessa pesquisa, são os treinamentos que não especificam nenhuma técnica precisa de endomarketing, apesar da missão da empresa falar em energia positiva ao servir as pizzas e a visão da organização focar em pessoas felizes construindo a empresa.

O primeiro ponto a ser ponderado quando se abre uma empresa ou uma franquia é o elemento humano dos colaboradores, uma vez que as pizzas e demais alimentos não se montam ou são assadas e cozinhadas automaticamente. Ainda que parte da operação seja realizado por meio de máquinas, como no procedimento de assar as esfihas em organizações como o Habbi's, sempre há um ser humano operando e alimentando as máquinas.

No caso da empresa Domino's não é diferente, pois são os empregados e colaboradores que manipulam a matéria prima para entregar o produto final aos clientes consumidores. Assim, como um fator da equação da linha da produção e como instrumento essencial da empresa, o ser humano deve ser treinado e valorizado, a fim de permitir que o produto seja confeccionado com qualidade e produtividade.

O ser humano apresenta um diferencial em relação às matérias primas na linha de produção, visto que pode ser aprimorado ao longo do tempo, com treinamento e desenvolvimento cultural, enquanto a matéria prima, em sua essência, se não for de qualidade, jamais gerará um produto final de alto desempenho.

⁷ Portal do franchising. Disponível em <<http://www.portaldofranchising.com.br/guia-de-franquias/mini-site/dominos-pizza/996>>. Acesso em 23.08.2015.

A essência da matéria prima não pode ser alterada, mas o indivíduo pode ser treinado e, muitas vezes, conseguirá lapidar essa matéria prima, aperfeiçoando o produto final, com impactos na qualidade do objeto.

Como costumeiramente é ressaltado pela doutrina “entende-se então que, primeiramente devem-se vender produtos, valores e a missão para os clientes internos (funcionários), e, com isso, promover um comprometimento com os objetivos organizacionais.” (COUTINHO; BENEDITO; ALMEIDA; FERREIRA; BARBOSA, 2014)

Nesse contexto, pergunta-se o que poderia ter sido feito pela empresa para evitar o episódio relatado nas linhas acima com os empregados, que afetou de maneira sensível a imagem externa da empresa.

A Domino's apostou numa estratégia de marketing externo, desenvolvendo produtos e focado no cliente sem divulgar a implementação de um plano estratégico de endomarketing.

Aparentemente, a opção da empresa foi pressupor que o evento foi um episódio esporádico, restrito aos funcionários dispensados, entretanto, apesar de todo o investimento na estrutura da empresa e no marketing externo, se, por obra do destino, outra situação semelhante acontecer, os danos serão nefastos e podem não ser contornados, diante da reprodução de evento assemelhado no passado.

Assim, com base nos dados acima descritos, pergunta-se qual seria a estratégia preventiva a ser traçada pela empresa tendente a evitar futuros eventos danosos à sua imagem, com reflexos no bem-estar econômico-financeiro da organização empresarial.

Antes disso, relevante uma breve análise do mercado.

2.4. MERCADO EM FRANCA EXPANSÃO

Nas últimas décadas, houve um incremento da renda do povo brasileiro, com reflexo na indústria de alimentos, atingindo a despesa familiar com refeições em restaurantes e demais estabelecimentos, índices superiores aos de países mais desenvolvidos economicamente, como os EUA e os integrantes da União Europeia, devido ao Plano Real e à intensificação da ocupação dos postos de trabalho por mulheres, dentre outros fatores, como ressaltado por Sergi Pauli e Willian Seii (2014):

“Ao coletarmos dados referentes apenas à indústria de alimentos, observamos importantes avanços nos últimos anos no Brasil. Estima-se, por exemplo, que em 1998 a porcentagem média da renda dos brasileiros gasta em alimentação esteve ao redor de 40%, mais do que o dobro de países da União Européia e Estados Unidos. O mercado de alimentação fora do lar passou de R\$ 6.5 bilhões em 1993 para R\$ 13 bilhões em 1997, representando aproximadamente 25% das despesas totais dos consumidores com alimentos. O número de estabelecimentos cresceu de pouco mais de 400 mil em 1991 para cerca de 760 mil em 1998, que serviram ao redor de 38 milhões de refeições diárias (Veiga, 1998).

Além disso, na vigência do Plano Real, o aumento da renda da população provocou uma série de alterações em ritmo acelerado no comportamento do consumidor de alimentos, que já haviam ocorrido em outros países. No caso dos Estados Unidos, neste caso muito semelhante ao brasileiro, Stephen Spence, vice presidente da Southwest Securities Group Inc, analisou: *“Com o aumento de renda, nossa sociedade está menos inclinada a preparar refeições em casa. De fato, americanos estão vidrados em comer fora, ou comprar fora e comer dentro de casa. (...) O estilo de vida que desenvolvemos durante a última década irá continuar: mais mulheres integrando o mercado de trabalho, maior renda discricionária, maior comodidade e menos tempo para comprar e cozinhar”* (Hutchcraft e Silver, 2001).

Os pesquisadores supracitados ainda observam uma franca expansão dos denominados “fast food”:

“Presencia-se uma grande expansão dos negócios de *fast food*, que no Brasil, segundo estimativas, cresceram 30% ao ano durante a década de 90. Outro aspecto é a proliferação dos restaurantes “por quilo”, exemplo de praticidade, rapidez, conveniência e adequação aos desejos dos consumidores. O setor de serviços, onde se incluem parte dos segmentos de alimentação, empregou, em 1997, por volta de 62% da força de trabalho no Brasil, contra cerca de 40% em 1980. Também devem ser citadas as empresas de serviços cozinha industrial. Estima-se que mais de 6 milhões de refeições são servidas por dia nesse segmento no Brasil, respondendo a mais de 15% do total de refeições do segmento fora do lar. Os *caters*, como são chamados nos Estados Unidos e Europa, respondem por crescente parcela na distribuição de produtos alimentares, englobando todas as refeições em aviões, aeroportos, trens e outros (Veiga, 1998)” (PAULI; SEII, 2014)

Na atualidade, devido à recente crise que assola o país e a comunidade internacional, há evidente retração no mercado de consumo, a ponto do Mac

Donald's amargar uma redução de 13% em seu lucro no segundo trimestre de 2015. (LUCRO..., 2007)

Nos bares e restaurantes de São Paulo, por exemplo, registrou-se uma queda de 10% do faturamento entre os meses de janeiro a maio de 2015, o que tem ensejado a reformulação do atendimento dos clientes. (QUEDA..., 2009)

Diante desse quadro, qualquer atentado à imagem de uma marca no segmento de alimentos pode potencializar a evasão de clientes, devido ao corte dos gastos supérfluos pelas famílias em momentos de crise.

3. OPÇÕES A SEREM CONSIDERADAS COMO ESTRATÉGIA DE PREVENÇÃO PARA FUTURAS CRISES

3.1. A POLÍTICA DE SELEÇÃO

A empresa Domino's noticiou na mídia que reformularia os critérios de seleção, mas nada foi divulgado, no ano seguinte, sobre a política de contratação dos funcionários. Não foram localizados elementos para afirmar que houve a efetiva reformulação dessa política, pois, ainda que eventualmente tenha se concretizado, a empresa não promoveu nenhuma divulgação, provavelmente no intuito de não focar a opinião pública novamente no caso polêmico que afetou a imagem da instituição.

A estratégia, se ainda não foi implementada, deveria começar pela própria seleção dos funcionários e colaboradores. Desde a formalização da relação jurídica da franquia com o franqueado até a contratação dos empregados que trabalharão em cada uma delas, visto que é importante um planejamento estratégico específico destinado a proporcionar um funcionamento integrado da organização com a missão, a visão e os valores da empresa.

Leonardo José Seixas Pinto e Eduardo Picanço Cruz (2011), ao tratar do planejamento estratégico, esmiúçam a importância desse processo contínuo que avalia os riscos futuros e conforma a instituição para evitar que tais eventos venham a ocorrer, integrando ambiente externo e interno para atingir níveis adequados de viabilidade econômica para manutenção e desenvolvimento do negócio, sendo oportuna a transcrição de trechos da pesquisa:

“O planejamento estratégico inicia-se na determinação da missão da organização. A missão evidencia uma visão explícita da natureza do negócio, do seu âmbito e forma de atuação. Para Drucker (2002: p. 72) “saber quem é o nosso cliente é a primeira pergunta, de importância decisiva, para determinar a finalidade e missão da empresa.” Na definição da missão da empresa, o ambiente interno e externo torna-se importante, pois estes identificam os fatores-chave de sucesso da empresa. Na opinião de Terence (2002: p. 16) “o processo de planejamento estratégico pode ser dividido em três grandes fases: a elaboração, a implementação e o controle.”

Planejamento estratégico é um processo contínuo, aliado a um conhecimento possível do futuro para tomar decisões que envolvam riscos. Planejamento estratégico não é previsão (DRUCKER, 2002). Não é domínio mental sobre o futuro, pois o futuro é imprevisível. Planejamento estratégico é simplesmente uma tentativa de eliminar o risco. Planejamento estratégico é conceituado como aquele que, centrado na interação da empresa com seu ambiente externo, focalizando as ameaças e oportunidades ambientais e seus reflexos na própria empresa, evidenciando seus pontos fortes e fracos, define as diretrizes estratégicas (MOSIMANN; FISCH, 1999). Pode ser também definida como uma metodologia gerencial que permite estabelecer direção a ser seguida pela organização, visando o melhor grau de interação com o ambiente, considerando a capacitação da organização para este processo de adequação (OLIVEIRA, 1998)”.

O objetivo não deve ser a experiência profissional, mas sim as características e motivações dos pretensos empregados, propiciando uma preocupação com o futuro do colaborador na empresa e o que ele poderá fazer por ela e não no que pode realizar no dia da entrevista, apostando, como consequência, no potencial daqueles que ainda não se desenvolveram totalmente e, com isso, podem auxiliar na própria evolução da organização. (ANDERS, 2012. p. 228-229)

O caráter do ser humano é mais importante para as organizações do que a própria experiência dos candidatos, pois as inovações tecnológicas e as rápidas mudanças no mundo econômico acabam deixando, em certas oportunidades, todos inexperientes, mas seus valores pessoais continuarão a conduzir a conduta do empregado no meio empresarial. A questão é identificar os “valores fundamentais” da organização e escolher os profissionais de acordo com essa perspectiva. (ANDERS, 2012. p. 229-230)

Não é interessante apostar na conformidade, mantendo os padrões de seleção de candidatos em igualdade com os critérios dos concorrentes, sendo

recomendável explorar novos grupos, seja em relação ao gênero, seja no tocante à formação profissional, etnia, localização geográfica (ANDERS, 2012. p. 230), entre outros.

A seleção de pessoas com pequenas probabilidades de emprego também pode ser uma estratégia viável, na medida em que será mais fácil aproveitar o potencial dos candidatos (ANDERS, 2012. p. 231), que se sentem mais agradecidos pela ocupação devido à dificuldade de recolocação.

O primeiro passo é definir as virtudes que as organizações esperam na execução do trabalho por parte do selecionado (ANDERS, 2012. p. 232), no caso da Domino's, esse requisito deve ser ponderado pela cúpula da empresa e comunicado a todas as filiais e unidades franqueadas.

Na seleção dos empregados, o responsável pela avaliação ou entrevista deve ser um profissional abalizado e obrigatoriamente utilizar suas experiências pessoais e profissionais para aguçar sua percepção na escolha do candidato cujos talentos possam contribuir para o sucesso da organização, numa perspectiva ampla (ANDERS, 2012. p. 232-233). Nesse caso, o selecionador, ao possuir experiência na empresa, pode identificar com maior naturalidade e eficácia as personalidades e características que melhor se amoldam aos valores da instituição.

Não é recomendável concentrar-se nas deficiências dos candidatos para promover a seleção, mas sim nas promessas e potenciais, pois a primeira tática é válida apenas num universo em que todos estejam nivelados num mesmo patamar de experiência e conhecimento. (ANDERS, 2012. p. 230-231)

O teste de admissão possibilita a visualização do potencial do candidato na execução simulada das tarefas atinentes à ocupação pretendida, sendo importante essa experiência ao selecionador para aferir o caráter, a postura, a forma de atuação no trabalho em grupo, o esforço, a persistência e a adaptabilidade (ANDERS, 2012. p. 233), obviamente correlacionadas às peculiaridades da empresa.

O selecionador deve ser um “ouvinte ativo”, observando não só o que “é dito”, mas principalmente “porque é dito” e “como é dito”, focando na identificação do caráter e dos hábitos dos candidatos, traçando um perfil psicológico mais pormenorizado. (ANDERS, 2012. p. 233-234)

Os fatores como nível de curiosidade, eficiência, iniciativa e autoconfiança não se encontram nos currículos e só podem ser verificados depois de um período considerável de tempo (ANDERS, 2012. p. 235-236), portanto, o contrato de experiência deve ser explorado, com um acompanhamento adequado como etapa da própria seleção, com o objetivo também de aferir a ética e o caráter do empregado.

A cultura da empresa deve ser incentivada desde a admissão do empregado ou colaborador, permeando as entrevistas na fase pré-contratação, a fim de demonstrar a importância de determinados valores no meio ambiente institucional para a contratação e manutenção das relações empregatícias e dos colaboradores em geral.

Rhanica Evelise Toledo Coutinho, Isabella Caetano Benedito, Vinícius Mesquita de Almeida, Salete Leone Ferreira; Marcus Vinícius Barbosa (2014) ressaltam a importância no atrelamento do capital humano às estratégias organizacionais:

“Em meio a uma era de mudanças constantes e rápidas, o ambiente empresarial mostra-se mais dinâmico e seletivo. Para que se consiga adaptar ao novo cenário, as empresas têm se esforçado para desenvolver novos modelos de gestão que possam garantir o alinhamento dos recursos humanos com as estratégias empresariais”.

Os recursos humanos não podem se isolar dos demais departamentos e setores da empresa, uma vez que devem conhecer as necessidades da entidade e disseminar a cultura organizacional, estimulando o espírito de equipe e atenuando os conflitos, o que se depreende da concepção de Gabriel Eloy da Silva (2014):

“Assim, o conceito de recursos humanos pode ser idealizado como uma tentativa de solução de todo e qualquer conflito corporativo, sejam eles pessoais, de gestão ou relacionamento, promovendo um direcionamento para a efetividade organizacional e a satisfação de pessoal. Essa promoção e a busca constante pela excelência no desempenho organizacional defrontam com os interesses da área de marketing, uma vez que dentro das suas necessidades específicas, o departamento carece e depende do relacionamento com as demais para cumprir os interesses globais de uma organização”.

Assim, quanto mais aprimorado o processo de seleção menores serão os problemas futuros com os colaboradores e empregados em geral.

Após a seleção e contratação surge outro problema a ser solucionado que é a manutenção adequada de estímulos positivos aos colaboradores que pode ser obtida pelo endomarketing, analisado nas linhas seguintes.

3.2. O ENDOMARKETING

Outro mecanismo tendente a prevenir o impacto desastroso vivenciado pela Domino's no ano de 2009 é o marketing voltado para o público interno da organização.

Em sua essência, o marketing, sob o aspecto estratégico, apresenta uma conotação ampla, interconectando “questões como a tomada de decisões, soluções de problemas nos diversos níveis da organização e interação estratégica com outras áreas funcionais”⁸, sendo que sob essa concepção se insere o próprio endomarketing (SILVA, 2014).

O conceito de endomarketing⁹ é facilmente compreendido do significado dos termos fundidos para ensejar a denominação, intuindo uma preocupação com o público interno da empresa, visando desenvolvimento das pessoas com treinamento direcionado a propiciar um melhor atendimento às necessidades dos clientes, com base em valores assimiláveis pelos empregados e colaboradores no desempenho de suas funções e atividades. (COUTINHO; BENEDITO; ALMEIDA; FERREIRA; BARBOSA, 2014)

⁸ “Assim sendo, o domínio de marketing estratégico tem como atribuições/funções abordar questões como a tomada de decisões, soluções de problemas nos diversos níveis da organização e interação estratégica com outras áreas funcionais. Ainda complementa-se que o marketing estratégico trata de dualidades nos pontos de vista entre “incluir em todos os níveis da organização as questões estratégicas de marketing, decisões e problemas” versus “incluir as questões estratégicas de marketing, decisões e problemas em todos os níveis de uma organização” (VARADARAJAN, 2010)”.

⁹ “Em 1996, o termo Endomarketing foi registrado no Brasil pelo consultor de empresas Saul Faingaus Bekin. Segundo ele, as empresas precisavam de um instrumento eficaz para sintonizar os colaboradores causando uma nova orientação de objetivos, aliados com a reorganização interna da empresa. Para ele, o Endomarketing tem como foco a realização e a facilitação de trocas, para construir lealdade no relacionamento das empresas com seus funcionários. Ou seja, proporcionar ao colaborador atenção e educação para torná-lo mais informado e preparado, a fim de que se torne capaz de encantar, surpreender e entusiasmar o cliente. Sendo assim, as empresas de hoje precisam criar um clima interno favorável que conquiste seus funcionários, e não somente foque em produção e vendas”.

Roselaine Bonete e Fabio Teodoro Tolfo Ribas (2013), ao analisar o termo endomarketing, dispõem:

“Sendo assim Bekin (2004) percebeu que era preciso um instrumento unificador, que promovesse uma reorientação de objetivos ao lado de uma reorientação interna dos departamentos. Para isso era preciso realizar o marketing dentro da própria empresa. Essa tarefa deve como nome endomarketing, junção do vocábulo endo (do grego éndon, que significa ação interna) com a palavra marketing, criando os conceitos de ações dirigidas ao público interno da empresa, cuja finalidade é promover aos funcionários e departamentos os valores destinados a servir o cliente”.

Rhanica Evelise Toledo Coutinho, Isabella Caetano Benedito, Vinícius Mesquita de Almeida, Salete Leone Ferreira; Marcus Vinícius Barbosa (2014), ao tratar do endomarketing, concebem que é “uma ferramenta do marketing usada para auxiliar as organizações a tornarem seus funcionários mais alinhados e identificados com a cultura e os objetivos da organização, trazendo assim um clima mais favorável para todos”.

Ainda, acrescentam os autores a importância da valorização das pessoas que interferem e influenciam diretamente na imagem da empresa e, conseqüentemente, na marca dos produtos e serviços:

“As pessoas hoje são consideradas o maior investimento dentro das organizações, são elas que vão criar e manter a identidade da empresa. A gestão do cliente interno ganhou uma nova dimensão, e torna-se cada vez mais importante dentro das organizações para o alcance dos resultados. Esse cenário traz para os gestores novas ferramentas e métodos para auxiliar nesse processo.” (COUTINHO; BENEDITO; ALMEIDA; FERREIRA; BARBOSA, 2014)

O endomarketing almeja agradar os colaboradores (clientes internos), melhorando o ambiente de trabalho com reflexos na prestação dos serviços, no fornecimento dos produtos e, essencialmente, na fidelização do cliente externo, como reforça os doutrinadores:

“Um novo conceito entre empregados e empregadores surgiu, criou-se um comprometimento entre ambas as partes, resultando em funcionários que buscam valores e objetivos dentro da empresa que atuam. Um bom ambiente entre os colaboradores internos da empresa torna-se importante para prestação de um serviço de

qualidade. Cliente interno satisfeito irá resultar na entrega de um bom produto e/ou serviço, e na satisfação do cliente externo”. (COUTINHO; BENEDITO; ALMEIDA; FERREIRA; BARBOSA, 2014)

A comunicação interna visa, entre outras coisas, à motivação dos empregados e a integração deles e de seus familiares no ambiente organizacional, melhorando a imagem da entidade no seio dos funcionários, coordenando a interação entre os diversos níveis hierárquicos da organização, com a busca de maior eficácia dos procedimentos administrativos, incentivos à inovação e ao próprio aprimoramento das atividades da entidade. (PASQUALE; LAMMARDO NETO; GOMES, 2012. p.20)

O endomarketing objetiva não só a motivação dos empregados, mas também uma maior liberdade de iniciativa, responsabilidade e valorização com incremento de sua dignidade na atuação cotidiana na empresa, incluindo a implementação de um plano de carreira. Esse tipo de marketing poderá ser implementado por meio de diversos mecanismos de comunicação, como as publicações internas, memorandos, rádio corporativa, circular, relatório, correio eletrônico, murais, newsletters, intranet, entrevistas, eventos culturais, esportivos e sociais, palestras, reuniões e workshops. (PASQUALE; LAMMARDO NETO; GOMES, 2012. p.22-27)

No mesmo sentido é a posição de Rhanica Evelise Toledo Coutinho, Isabella Caetano Benedito, Vinícius Mesquita de Almeida, Salete Leone Ferreira, Marcus Vinícius Barbosa (2014) acerca dos instrumentos de comunicação:

“Para se ter um bom canal de comunicação, destacam-se alguns canais informativos indispensáveis dentro de uma empresa que atua com a ferramenta do endomarketing: e-mail, jornal eletrônico, revista interna, jornal de parede, encartes, painel de gestão à vista, boletins informativos, mala direta, intranet, TV interna, rádio interna, mídias eletrônicas e outras mídias internas”.

Roselaine Bonete e Fabio Teodoro Tolfo Ribas (2013) asseveram a escolha de instrumentos de qualidade a fim de aprimorar a confiança entre os interlocutores (emissor e receptor) com eficácia:

“Existem alguns instrumentos de comunicação interna, os mais conhecidos e utilizados são os manuais e vídeos de integração à empresa, revistas, encarte da área de recursos humanos, jornal de parede, cartazes motivacionais e informativos, painéis motivacionais e decorativos, datas festivas, canais direção e funcionários, entre outros. A comunicação deve ser planejada conscientemente para desenvolver confiança entre emissores e receptores. Além da eficácia na comunicação, esta também requer qualidade nos instrumentos adequados para sua eficácia”.

A comunicação não se restringe a mera promoção de informações, uma vez que precisa agregar os empregados no espírito da empresa, ensinando-os a trabalhar em equipe de acordo com os valores da instituição, promovendo premiações de incentivo ao grupo e não apenas ao indivíduo, com efetiva contribuição de todos no planejamento e na gestão da empresa por meio de incentivo à delegação, à criatividade e aos salários condizentes. Essa perspectiva para realmente funcionar deve basear-se nas fraquezas e destaques da empresa, no comprometimento dos gestores e da direção da instituição, uma vez que os clientes somente são angariados e fidelizados por meio de serviços de excelência alcançados em virtude da implementação de políticas de valorização dos empregados. (PASQUALE; LAMMARDO NETO; GOMES, 2012. p.27-30)

As empresas para uma atuação esmerada devem adotar princípios éticos baseados nos valores da instituição, com a ampla divulgação e a consolidação desses preceitos num código de ética, a fim de que todos os *stakeholders* possam tomar conhecimento dessas diretrizes (PASQUALE; LAMMARDO NETO; GOMES, 2012. p.146-147)

Um código de ética para ser efetivo e venha atingir seus objetivos deve ser gerado no ambiente interno da organização, com ampla discussão entre os interessados e acerca dos eventuais elementos atingidos por suas normas, propiciando um fiel entendimento de seu conteúdo para uma adequada aplicação e cumprimento. (PASQUALE; LAMMARDO NETO; GOMES, 2012. p.147-148)

A instituição de uma comissão de ética para responder dúvidas e adequar o comportamento dos integrantes da organização seria uma forma mais propícia para evitar desvios e máculas na organização que poderia pronunciar-se mediante provocação direta, via petição, e-mail ou ligação telefônica, ou

indiretamente por meio de auditores ou consultores. (PASQUALE; LAMMARDO NETO; GOMES, 2012. p.148)

Não se deve esquecer que a ética no próprio marketing e na publicidade devem ser observadas pelos profissionais e empresas contratadas para esse tipo de prestação de serviço (PASQUALE; LAMMARDO NETO; GOMES, 2012. p.149), pois não há um salvo conduto ou liberalização da divulgação de informações falsas, enganosas e que possam induzir a erro a população em geral e os próprios *stakeholders*, o que também merece a preocupação da empresa numa reação estratégica a um ataque a sua imagem.

A comunicação com os *stakeholders* não deve ser uniforme, visto que cada um atua numa área e apresenta peculiaridades profissionais que merecem ser levadas em conta para viabilizar uma comunicação interna adequada. (PASQUALE; LAMMARDO NETO; GOMES, 2012. p.20)

Como observado por George Anders “os recrutadores se concentram naquilo que é fácil ou gratificante avaliar, e não no que é importante”, por isso não se deve iludir com afinidade social, prestígio, carisma e outros fatores que podem deslocar a atenção do selecionador (ANDERS, 2012, p. 236), mas sim nos valores da empresa e nos requisitos para o exercício da função na organização.

Há necessidade de criar uma ligação perene entre o empregado e a empresa, bem como incentivos à motivação de aperfeiçoamento e de competitividade em benefício da entidade (ANDERS, 2012, p. 236-237).

Stephen Bungay (2011, p. 216) salienta de forma escorreita que “o que não for simplificado não pode ser esclarecido e o que não estiver claro não pode ser realizado”, da mesma maneira assevera que “para permitir que as pessoas ajam com eficácia, devemos nos certificar de que elas entendam o que devem atingir e por quê”. (2011, p. 215)

Assim, apenas o que for devidamente claro, simples, esclarecedor e de interpretação uníssona – ainda que a maneira de comunicação seja diferenciada segundo as peculiaridades dos sujeitos a quem é direcionada - poderá atingir os objetivos tendentes a promover uma uniformização de concepção e atuação dos *stakeholders* em prol da implementação da missão e visão da organização com a consolidação de seus valores.

De outro lado, o respaldo da cúpula da organização é essencial para qualquer realização, o que implicará no fomento da iniciativa de cada um em prol dela (empresa) apenas se tiverem a certeza desse apoio. (BUNGAY, 2011, p. 215)

Antes de autorizar práticas de endomarketing é necessário que o gestor se sensibilize que qualquer que seja o tamanho da instituição, a capacidade de organização depende de capacitação técnica e do conhecimento, motivo pelo qual além da identificação da peculiaridade de cada departamento da empresa deve-se investir na admissão de pessoal especializado, a fim de propiciar uma gestão estratégica eficiente.

André Jacoby Sabatke (2012) relata a importância dessa preocupação do empresário:

“Toda micro e pequena empresa tem uma grande desvantagem competitiva comparada com qualquer outra média ou grande empresa; a falta de profissionais especializados em cada área para organizar cada setor da empresa. A consequência deste fato são duas características eminentes; a primeira é que as grandes e médias empresas que tem uma maior capacidade de organização acabam tendo maiores vantagens competitivas; a segunda característica é que a consequência da falta destes profissionais nas micro e pequenas empresas acaba acarretando uma sobrecarga sobre o empreendedor. Porém na maioria das vezes o resultado dessa sobrecarga sobre o micro e pequeno empreendedor é que, este muitas vezes não tem capacidade técnica para gerir estrategicamente todos os setores e acaba enfraquecendo os setores da empresa que para ele são menos significativos, mas que muitas vezes poderia dar maior competitividade para a empresa. Assim o empreendedor necessita especificamente saber características e estratégias sobre cada setor de sua empresa, e também saber que é importante fazer boas contratações para que ele possa ter maior tempo de pensar e agir estrategicamente em seu negócio e não apenas taticamente, que é a grande falha visualizada nos tempos atuais nestas empresas”.

Perrotti Pietrangelo Pasquale, Claudio Lammardo Neto e Celso Luiz de C. e C. Gomes (2012, p. 21) respaldam, por sua vez, a necessidade de profundo conhecimento da estrutura das organizações também pelos empregados, sem o qual resta dificultada a exteriorização da imagem pretendida pela empresa na sociedade:

“O funcionário precisa conhecer, em sua totalidade, a empresa na qual trabalha, ou seja, precisa estar profundamente familiarizado com a filosofia, a missão, as crenças e os valores, a razão de ser, a visão, a definição do negócio e os fatores críticos de sucesso. Sem essa consciência, será difícil passar para a sociedade a imagem que a organização deseja”.

Diante desse contexto, como práticas de seleção de caráter complementar ao endomarketing seria salutar a adequação dos processos de seleção dos empregados e colaboradores, já analisadas nas linhas acima, no intuito de potencializar a dedicação, motivação e incentivo à atuação concertadas deles em atenção aos valores, à missão e à visão da organização, refletindo diretamente na imagem da empresa.

A título de sugestão, a preferência por candidatos que residam próximo às unidades da empresa, além dos menores custo com transporte, evidenciam uma maior probabilidade de manterem uma conduta ética abalizada devido ao receio de práticas irregulares atingirem a imagem dos próprios empregados no meio social em que vivem.

Além disso, a probabilidade de que os moradores da região sintam-se mais à vontade ao comprar os produtos de conhecidos do bairro tende a favorecer as vendas por parte da empresa.

Outro meio eficaz é o treinamento adequado dos colaboradores, o que é identificado por Sergi PAULI e Willian SEIL (2014) como uma forma de atingir vantagem competitiva a partir de “novas maneiras de fazer as coisas” e não apenas de desenvolvimento tecnológico invariavelmente atrelada à constante instrução e desenvolvimento do empregado:

“As empresas conquistam vantagem competitiva através de atitudes inovadoras. Elas aplicam a inovação em seu sentido mais amplo, incluindo novas tecnologias e novas maneiras de fazer as coisas. Elas procuram novas bases para competir ou meios melhores para competir nos velhos termos. A inovação pode ser percebida no *design* de um novo produto, num novo projeto de produção, numa nova estratégia de *marketing* ou numa nova maneira de conduzir o treinamento. Muitas inovações dependem mais de um acúmulo de avanços pequenos e brilhantes do que de um único, grande estouro tecnológico. Envolvem freqüentemente idéias que não são propriamente novas

– idéias que estiveram à mão, mas nunca foram levadas em conta. Sempre envolvem investimentos em treinamentos e instrução, assim como em ativos fixos e na imagem da marca”.

Nessa seara, o endomarketing apresenta uma interdependência com o departamento ou setor responsável pelos recursos humanos, ressaltando, por meio de mecanismos de instrução e treinamento, não apenas o aperfeiçoamento das técnicas inerentes às funções imediatas dos funcionários como também o espírito de corpo e integração à organização empresarial. Mas essa política deve ser transparente e clara, como já se manifestaram, Roselaine Bonete e Fabio Teodoro Tolfo Ribas (2013):

“O endomarketing, reforçando a instrução profissional, auxilia na área de Recursos Humanos. Além de fortalecer vínculo dos colaboradores com a organização, estimula o comprometimento por parte dos colaboradores. É fundamental que haja transparência na utilização do processo de endomarketing, fazendo com que as pessoas entendam seu verdadeiro papel na organização”.

Gabriel Eloy da Silva (2014), ao tratar da atuação interdepartamental, concebe que:

“Avaliando as proposições supracitadas, as necessidades bem como as vantagens da interação das áreas funcionais fazem-se visíveis. Kotler (2001) corrobora a ideia de que dois departamentos devem ser caracterizados por uma colaboração próxima, sendo “a efetividade do departamento de marketing dependente sobre como as pessoas são selecionadas, treinadas, direcionadas, motivadas e avaliadas”.

Como já salientado nas linhas acima, os departamentos das empresas não devem ser estanques, mas sim interligados por meio de rotinas e procedimentos claros e transparentes para demonstrar integração, especialmente quando se fala em marketing institucional e externo, diante da dependência de fatores, tais como forma de seleção dos empregados, treinamento e motivação, sendo o direcionamento e a avaliação, em nossa opinião, faces da mencionada motivação.

Quanto melhor o ambiente de trabalho, sem conflitos e vocacionado para o trabalho em equipe, maior será a produtividade do complexo empresarial

decorrente do treinamento e da união em prol de um objetivo comum, tendente ao sucesso da empresa no mercado, facilitando um adequado planejamento estratégico devido às facilidades de comunicação e mobilização.

André Jacoby Sabatke (2012) apregoa que a qualidade do ambiente da organização é essencial para estimular os funcionários em direção aos objetivos traçados pelo gestor:

“Este clima organizacional é uma peça fundamental da área de direção. Quando se tem uma equipe bem treinada e unida para obter os melhores resultados de todas as funções e setores, o planejamento acaba tendo grandes facilidades e consequentemente aumenta a velocidade de se alcançar os objetivos esperados. E vira um ciclo, pois todos os funcionários vêem este progresso e se estimulam ainda mais para trabalhar. Isto culmina no reconhecimento, que é fator essencial para o desenvolvimento dos funcionários”.

Esse ambiente favorável ao crescimento do ser humano estimula a transmissão de ideias de maneira mais espontânea, sem receio de ofensas ou repreensão, com manutenção de níveis elevados de compartilhamento de informações entre os diversos setores, estimulando e aperfeiçoando a integração do empregado com a entidade que o contratou, sendo exatamente essa a ponderação de Roselaine BONETE e Fabio Teodoro Tolfo RIBAS (2013):

“O ambiente organizacional, onde se encontra abertura para expor idéias, com transparência e sem medo de represarias é considerado favorável. A comunicação interna facilita o diálogo entre empresa e funcionários. Oferece possibilidades de estimular a troca de informações entre todos os níveis de pirâmide organizacional, na busca de qualidades das relações humanas. Com o intuito de despertar o público interno para um nível maior de informação sobre tudo que acontece na organização, a comunicação interna é composta por instrumentos e ações transformando canais oficiais. É importante atentar para o fato de que tudo que é criado em termos de comunicação interna está interligado com processos de mudança ou com a situação atual de uma organização. Existe uma gama de instrumentos e ações de comunicação interna que podem ser criados para garantir a excelência nas relações entre funcionários e empresa”.

O que fica bem nítido nas organizações é que o marketing não atua de maneira isolada nas empresas, aproximando-se especialmente do setor de recursos humanos, ensejando, por conseguinte, as práticas conhecidas como endomarketing.

Rhanica Evelise Toledo Coutinho, Isabella Caetano Benedito, Vinícius Mesquita de Almeida, Salete Leone Ferreira, Marcus Vinícius Barbosa (2014) identificam essa aversão ao isolacionismo do marketing:

“O marketing não trabalha mais sozinho, ele precisa estar ligado a todos os departamentos, toda a empresa deve assumir compromisso com seu planejamento estratégico. O sucesso só virá se todos os departamentos estiverem totalmente integrados. Para que a integração seja feita com eficácia, necessita-se de uma comunicação clara sobre essa orientação para todos”.

Diante da apresentação da base doutrinária do endomarketing é possível esmiuçar algumas práticas coletadas em grandes empresas para ilustrar a questão.

3.3. EXEMPLOS DE ENDOMARKETING

Na Fiat, o lema é tratar de maneira assemelhada clientes e colaboradores, por isso todos devem testar os produtos: há, ainda, uma preocupação em aproximar a família dos empregados da empresa, com a celebração de várias festas, como comemorações de 15 anos das filhas e bodas de casamento. Além disso, os mecanismos de comunicação interna são estimulados com a viabilização de uma via de acesso direta do funcionário com o presidente da empresa. (CONHEÇA..., 2014)

Tanto a aproximação da família dos funcionários com a organização, como a facilidade de acesso dos empregados ao CEO da empresa são práticas salutaras de integração dos colaboradores com a instituição, propiciando, nesse caso, um meio ambiente de trabalho mais adequado e, por consequência, dá uma sensação de que o empregado pertence ao meio em que exercita seu trabalho.

Essa reformulação no tratamento dispensado aos colaboradores visa à melhoria dos índices de satisfação dos empregados, com reflexo no atendimento dos clientes externos, atividade típica do endomarketing, em decorrência da evolução natural na prestação de um serviço ou no fornecimento de um produto de qualidade, uma vez que faticamente as relações são efetivadas entre seres humanos e não entre instituições que, apesar de, por ficção jurídica, possuírem personalidade, dependem de indivíduos para externar sua vontade.¹⁰ (COUTINHO; BENEDITO; ALMEIDA; FERREIRA; BARBOSA, 2014)

A Toyota, ao contrário de muitas empresas, estimula o trabalho em equipe em prol da criatividade, aproveitando as ideias dos funcionários. Após a seleção do empregado, antes de iniciar suas atividades, há um treinamento de inserção na cultura da empresa de aproximadamente um mês, dois meses de aprendizado na linha de montagem dos carros para compreender como o produto é criado e dois meses nas concessionárias, acompanhando as vendas e os anseios dos consumidores. (CONHEÇA..., 2014)

Após esse rápido treinamento, o colaborador possui instrumentos que viabilizam uma visão global da empresa e, portanto, podem de maneira abalizada criar novos métodos, formatar ideias e demais elementos que propiciem projeto inovadores, integrando-o com a organização e ao mesmo tempo demonstrando a valorização de suas ações, com o reconhecimento da empresa pela adoção de seus projetos. A palavra essencial é motivação, com uma preocupação da empresa em treinamento, incentivo, palestras e atividades vocacionadas à valorização dos colaboradores e de suas ideias trabalhando a concepção de equipe e fortalecendo os seus laços com a empresa. (CONHEÇA..., 2014)

O estímulo ao trabalho em equipe e a valorização das ideias inovadoras, além de integrar os empregados à empresa, os transformam em fiscais da fiel execução do projeto, na medida em que participaram de sua elaboração.

¹⁰ “O Endomarketing tem sido usado pelas empresas como ferramenta para aumentar o nível de satisfação, o desenvolvimento e a produtividade dos funcionários. As empresas costumavam se empenhar apenas em prestar serviços de qualidade, a fim de aumentar a produtividade, resultando em um único objetivo: atrair clientes. Não se falava em funcionários, o foco era produzir e vender. Com a globalização, o avanço da tecnologia e o acesso facilitado à internet para todos os públicos, a forma de consumir mudou e, com isso, a forma de produzir teve que ser reavaliada.”.

A visão global das etapas de produção e distribuição dos produtos permite a percepção de que o colaborador faz parte de um processo global interconectado com diversos setores e segmentos, dando uma razão para as suas atividades, sem o qual o produto final da cadeia produtiva não seria bem elaborado.

Essa concepção, por si só, valoriza a atividade individual como elemento em um todo maior, estimulando e incentivando-se o colaborador em sua execução e, ao mesmo tempo, valorizando o trabalho em equipe.

Essa valorização do colaborador tratando-o como uma espécie de cliente, sob o viés interno da empresa, almeja a melhoria do trabalho e da interação do funcionário na relação empresa-cliente externo como se infere da ponderação de Roselaine Bonete e Fabio Teodoro Tolfo Ribas (2013):

“A empresa deve se preocupar em atender as expectativas e anseios de seus funcionários, assim como faz com seus clientes externos, ele deve ser considerado um cliente dentro da empresa. O endomarketing considera e trata o funcionário como um verdadeiro cliente. Ele faz parte da sobrevivência da empresa, sendo um elemento de organização para evolução do sistema produtivo e de comercialização de produtos. Muitas empresas buscam diferencial no mercado por meio da valorização das pessoas e apostam na intensa comunicação interna de seus objetivos para força de trabalho”.

Há relatos que na Golden Cross investe-se no estímulo de vendas, com distribuição de prêmios de produtividade para aquisição ou reforma das residências dos empregados, de destinação de eletrodomésticos ou melhorias de remuneração para os corretores mais eficientes, em determinados períodos, no intuito de exercitar o endomarketing. (CONHEÇA..., 2014)

O mais adequado é atrelar a melhoria da remuneração ao desempenho da equipe, grupo ou setor, a fim de estimular a solidariedade e cooperação mútua.

A avaliação do desempenho deve ser setorial, rechaçando práticas individualistas, como assevera Augusto Pickcius Valoja de Collo (2011):

“Os indicadores de desempenho são determinados setorialmente, onde o resultado da equipe reflete diretamente na parcela variável do salário de cada um, servindo de incentivo para que os esforços em equipe ocorram e deixe-se de lado o individualismo e o emprego de esforços com o fim único de fomentar o crescimento do próprio salário”.

O mencionado doutrinador acrescenta que:

“Conforme citado parte da remuneração a partir de resultados alcançados significa estimar valor para parte da remuneração das pessoas e portanto valor ao esforço e resultado alcançado por cada um ou cada setor, sendo assim um trabalho complexo, necessitando-se procedimentos claros e bem alinhados ao objetivo principal de promover o interesse nas pessoas na busca constante de melhores resultados para a organização”. (COLLO, 2011)

O autor supracitado descreve, ainda, em sua pesquisa, o desempenho satisfatório de uma empresa que desenvolveu a cultura de efetivar reuniões periódicas em prol da melhoria de comunicação e resultados:

“Mensalmente são realizadas reuniões com todos os funcionários e direção, para apresentação dos resultados alcançados por toda a empresa, discussão de novos objetivos, socialização do aprendizado adquirido, premiação dos melhores resultados alcançados, discussão de soluções para o alcance de objetivos buscados e não alcançados, entre outros assuntos relacionados aos indicadores de desempenho. Além da reunião mensal, com a direção e reunião mensal de avaliação da melhoria continua ou “Gestão a vista” do setor. Semanalmente, cada setor promove uma reunião conhecida como bom dia semanal. Que geralmente acontece nas segundas e serve para discussão dos assuntos citados anteriormente à nível setorial”. (COLLO, 2011)

Rhanica Evelise Toledo Coutinho, Isabella Caetano Benedito, Vinícius Mesquita de Almeida, Salete Leone Ferreira, Marcus Vinícius Barbosa (2014) relatam que as premiações e recompensas não se restringem ao pagamento de numerário, podendo alcançar outros benefícios, incluindo serviços:

“Uma das maneiras mais comum usadas pelas empresas para agradar o cliente interno são as recompensas, não apenas as recompensas em forma de premiações em dinheiro, mas também como incentivos, serviços e benefícios. Uma forma de motivar os funcionários, deixando-os mais comprometidos com suas responsabilidades e tarefas, sentindo-se valorizado. Brum (1998) relata algumas maneiras de motivar o funcionário, dentre elas, participação nos lucros; remuneração competitiva; reconhecimento por trabalho bem executado; avaliação de desempenho como base para a promoção. O reconhecimento pelo trabalho prestado e a atenção sobre as condições de trabalho que

estão sendo oferecidas passam a ser de suma importância para garantir a satisfação do funcionário”.

Apesar dessas práticas serem arroladas como forma de endomarketing, não são as mais importantes, visto que podem gerar distorções, na medida em que não se prioriza a atividade em si, mas o resultado (produtividade). Nesse caso, o foco deve ser a atividade e seu esmero e não o quantitativo da venda de produtos, como ocorre, muitas vezes, no serviço bancário, em que a fim de se atingirem metas, o empregado oferece de tudo, nem sempre dá a informação correta ao consumidor, no intuito de vender o maior número de unidades ou serviços, diante disso, o cliente nem sempre sai satisfeito e a imagem da empresa invariavelmente é maculada.

4. SITUAÇÃO APÓS A CAMPANHA DE MARKETING ESTRATÉGICO DA EMPRESA FOCADO NO PÚBLICO EXTERNO

O sucesso da marca Domino's e da organização continuou sem decréscimos consideráveis, pois, no ano de 2014, a empresa encontrava-se localizada em 70 países, com aproximadamente 11 mil estabelecimentos, com lucro líquido de mais de 40 milhões de dólares no primeiro trimestre do ano, disponibilizando mais de 1 milhão de pizzas a cada dia ao redor do globo terrestre. A maioria das lojas são franqueadas, cerca de 95%, e, nos Estados Unidos da América, 90% dos franqueados tiveram experiência diretamente com a marca ao funcionarem como assistentes da gerência ou entregadores das unidades existentes.(PENSANDO..., 2014)

O grupo Spoleto gerenciava a marca Domino's no território brasileiro em 21 cidades, com um custo aproximado de instalação de uma franquia de R\$ 570 mil reais, sem contar os valores referentes a taxa de franquia e o local de venda, com um retorno do investimento entre 30 e 36 meses dentro de uma margem de lucro de 15% e faturamento mensal de R\$ 125 mil reais. (PENSANDO..., 2014)

Atualmente, o Grupo Trigo administra as marcas Spoleto, Domino's Pizza e Koni Store, sendo os requisitos e as condições básicas para a instalação de uma unidade franqueada da Domino's abaixo elencados:

- “• Investimento médio em loja com salão (130m²) = R\$510 mil (sem taxa)
- Faturamento médio mensal = R\$ 115 mil
- Taxa de franquia = a partir de R\$ 60 mil
- Taxa de publicidade = 2% do faturamento bruto para fundo nacional e 2% para fundo regional
- Taxa de royalties = 6% do faturamento bruto mensal
- Margem de lucro médio = 15%
- Prazo médio de retorno do investimento = 24 a 36 meses
- Área mínima para o funcionamento de uma loja = delivery = em torno de 100m²
delivery com salão = em torno de 130m²
- Número mínimo de funcionários por loja = 7 por loja sem contar especialistas (motoqueiros)
- Capital de Giro = R\$ 20 mil
- Prazo do Contrato = 5 anos
- Telefones: RJ – (21) 3956.8600 / SP – (11) 3956.8600
- Email: expansao@grupotrigo.com.br
- Site: www.dominos.com.br”¹¹ (2012)

Apesar desses números significativos, não se pode afirmar que, se não houvesse a crise de 2009, os índices seriam menos incisivos, contudo, da mesma forma, não há evidências de que não poderiam ser muito mais vantajosos para a empresa.

Além disso, a campanha de marketing externo adotada repercutiu positivamente na imagem da empresa, atenuando a mácula originada com o evento nefasto proporcionado pelos funcionários no ano de 2009, mas, como já alertado, nada foi divulgado em relação ao investimento em estratégias de valorização dos empregados tendentes a evitar que venham a ocorrer outros fatos em prejuízo da imagem da empresa decorrente de retaliações de funcionários descontentes.

Assim, recomendável, a título preventivo, um conjunto de ações divididas em 8 etapas para evitar que colaboradores descontentes possam afetar negativamente a imagem da empresa, reduzindo seus lucros e sua posição no mercado de consumo. A situação da Domino's no momento é confortável, mas

¹¹ Spoke Relações Públicas. Disponível em < <http://www.spoke.com.br/novo/grupo-trigo-apresenta-suas-marcas-com-diferentes-modelos-de-negocio/>> Acesso em 28.12.2014.

a maioria das empresas não conseguiria se recuperar caso atingidas por eventos similares aos vivenciados pela marca.

Como o planejamento estratégico para reposicionamento da marca é custoso devido ao alto investimento por períodos consideráveis de tempo, a melhor estratégia ainda é a prevenção.

5. PLANO DE AÇÃO PARA PREVENIR QUE ATITUDES IRREGULARES DOS EMPREGADOS OU COLABORADORES POSSAM AFETAR NEGATIVAMENTE A IMAGEM DA EMPRESA

Para o grupo Domino's recuperar-se da mácula à sua imagem em virtude do ato de poucos funcionários num estabelecimento isolado, a empresa dispensou muito tempo e dinheiro. Muitas empresas não conseguem reagir e acabam decretando falência em curto espaço de tempo, motivo pelo qual a melhor opção de combate é efetivamente a prevenção e não a repressão.

No caso da Domino's, se outro caso similar vier a ocorrer no futuro, o impacto na imagem da organização será ainda maior, portanto, a prevenção deve, na medida do possível, impedir erros e desgastes desnecessários à imagem da empresa.

O custo de um planejamento estratégico tendente a evitar erros, priorizando a prevenção é consideravelmente inferior se comparado a uma reestruturação empresarial em tempo de crise. Da mesma forma, quando se analisa a imagem da empresa no mercado externo, pois o descuido com o marketing interno e a valorização dos trabalhadores pode afetar sensivelmente a competitividade da marca no mercado consumidor, sendo incomensurável e, muitas vezes, impossível a recomposição da imagem da empresa e da marca de seus produtos.

Como plano de prevenção e preservação da imagem da empresa e de sua marca podemos estabelecer oito etapas:

1ª ETAPA – Conscientização:

a) A conscientização da direção da empresa no sentido de que o endomarketing é importante para a imagem da organização é essencial.

Sem sensibilização da alta cúpula da empresa não será possível coletar dados suficientes a propiciar um planejamento estratégico adequado para integração dos empregados e colaboradores, em geral, com a organização, atingindo índices satisfatórios de comprometimento e contentamento.

O endomarketing, em si, é um investimento que dará retorno a curto, médio e longo prazo, a depender da estratégia adotada, sendo que justamente por render frutos para a empresa não deve ser minorado na organização que almeja vantagem competitiva. (BONETE; RIBAS, 2013)¹²

Essas medidas, além de melhorar o meio ambiente de trabalho sob o aspecto psicológico, interferem diretamente no atendimento dos clientes por esses mesmos trabalhadores.

Assim, necessário para atingir o objetivo almejado identificar os reais problemas de relacionamento entre os colaboradores e entre eles e a empresa, constantemente, saneando esse relacionamento que, por ser contínuo e ininterrupto por anos, pode causar mazelas internas e externas na imagem da organização.

b) Os funcionários, após a conscientização da direção, deverão ser eles mesmos conscientizados a colaborar com o fornecimento das informações solicitadas, após garantias da empresa de que a veracidade dos dados deve ser garantida, na medida em que o sigilo e a não identificação dos empregados e colaboradores será assegurada.

2ª ETAPA – Mapeamento da empresa e da concepção e anseios dos empregados:

a) Mapeamento da visão dos funcionários sobre a empresa por meio de caixas de sugestões para melhoria do ambiente de trabalho e do relacionamento da empresa com os colaboradores em geral;

¹² “Qualquer estratégia de endomarketing é um investimento, então, nenhum tipo de investimento que dê retorno à empresa é caro, garante Bekin (2004). Segundo ele, são necessários quatro requisitos básicos para que o endomarketing seja implantado com sucesso: habilidade, experiência, conhecimento e força de vontade das partes. Os colaboradores precisam acreditar que vale a pena desenvolver seu trabalho de forma produtiva e participativa, também é fundamental conhecer e principalmente entender os valores da organização”.

b) Elaboração de formulários com base nas sugestões apontadas, incentivando o conhecimento das informações coletadas e estimulando a indicação de novas oportunidades em campos específicos do formulário;

c) Coleta de informações relacionadas com a visão dos colaboradores no relacionamento com a empresa, seus anseios, estímulos, desapontamentos, expectativas etc.

d) Essa coleta poderá ser realizada por meio dos recursos humanos, mas dependendo da envergadura e tamanho da empresa seria recomendável a contratação de uma empresa de auditoria com o cruzamento de informações levantadas pelo departamento de recursos humanos;

e) O apoio de um grupo de psicólogos é essencial para a manutenção de parâmetros aceitáveis de cunho técnico, visando ao estímulo dos colaboradores e a integridade do ambiente;

f) O reforço na ideia de pertencimento a um grupo, estimulando o trabalho em equipe e o sentimento de ser efetivamente parte de um todo necessita de apoio psicológico.

O ponto essencial dessa etapa é identificar as expectativas dos colaboradores, sendo relevante o alerta de Roselaine Bonete e Fabio Teodoro Tolfo Ribas (2013):

“A empresa deve tomar alguns cuidados, como conhecer as expectativas de seus clientes internos para a eficácia de um programa de endomarketing antes de ter o funcionário como cliente. O desconhecimento do comportamento dos clientes internos ou previsão equivocada dos anseios deste segmento podem levar a decisões ineficientes de planejamento e de ação. A empresa tem a possibilidade de “vender” a sua imagem para os empregados”.

Os pesquisadores esclarecem a necessidade de ouvir os colaboradores, compreendê-los, treiná-los para que eles possam compreender o que a organização oferece aos clientes, o que pressupõe o devido compromisso e incentivo em prol das metas estipuladas e dos objetivos traçados pela entidade empresarial:

“O público interno precisa ser escutado e obter conhecimentos consideráveis e condições de repassar ao público externo tudo que a empresa possui de melhor e que está aprimorando em termos de processos e de produtos. Tardamente consolidou-se no

meio empresarial a importância da comunicação dentro da empresa, visando um melhor engajamento e motivação dos funcionários para consolidação dos objetivos e metas da organização”. (BONETE; RIBAS, 2013)

Na verdade “as empresas devem ter sensibilidade para compreender seus colaboradores, sentir o que está se passando no ambiente de trabalho, ouvir seus funcionários e ser razoável na resolução dos problemas de cada um deles”. (COUTINHO; BENEDITO; ALMEIDA; FERREIRA; BARBOSA, 2014)

3ª ETAPA – Eleição da estratégia de endomarketing e de seus instrumentos:

A compilação de técnicas de endomarketing para uma adequada integração do colaborador com a empresa levando em conta as peculiaridade dos setores e dos indivíduos.

Com base nos padrões e informações levantadas nas etapas anteriores será possível a eleição da estratégia de endomarketing por parte da cúpula da empresa, que deve ser implementada por diversos instrumentos coordenados e não apenas por um único ato ou meio.

4ª ETAPA – Implementação da estratégia, com a inserção da medida eleita no regulamento da empresa para dar publicidade e pleno conhecimento aos empregados dos estímulos aos colaboradores.

O incentivo dos colaboradores funciona em dois aspectos práticos, num primeiro momento, proporciona a melhoria do meio ambiente de trabalho devido a propagação do bem-estar individual em estar vinculado à instituição individualmente, que reflète na coletividade num segundo momento, impede o efeito reverso decorrente da desagregação em virtude do comportamento de colaboradores descontentes, que podem atingir com sua postura descontente a universalidade dos funcionários da organização.

Essa é a posição de André Jacoby Sabatke (2012):

“Quando um funcionário está desestimulado do seu trabalho, ele deixa de desempenhar sua função de acordo com o espera, e isso passa a prejudicar toda a empresa. E mais agravante é o fato de que um empregado desestimulado acaba desestimulando os à sua volta, o que faz uma reação em cadeia. Mas este fenômeno se dá de maneira inversa também. Se temos um funcionário animado, com certeza ele vai contagiar aqueles que estão à sua volta. O que significa que sempre deve se cuidar para que todos os

funcionários se sintam bem, confortáveis, orgulhosos e estimulados para trabalhar na empresa”.

No mesmo sentido reforçam Rhanica Evelise Toledo Coutinho, Isabella Caetano Benedito, Vinícius Mesquita de Almeida, Salete Leone Ferreira, Marcus Vinícius Barbosa (2014), ao externar que “Um clima agradável poderá trazer a satisfação das necessidades profissionais e pessoais dos funcionários, em um clima desagradável poderá haver desconfiança, insegurança e frustrações, podendo ocorrer certos conflitos entre os colaboradores”

Na sequência, os mesmos estudiosos arrematam “a satisfação do cliente interno torna-se tão importante quanto à satisfação do cliente externo, pois poderá aumentar a motivação e melhorar o desempenho dos funcionários no atendimento ao público externo, contribuindo para empresa atingir seus objetivos.” (COUTINHO; BENEDITO; ALMEIDA; FERREIRA; BARBOSA, 2014)

A empresa deve adotar a política de premiar o bom funcionário, coibindo práticas costumeiras de dispensa sem justa causa a pedido do trabalhador ou quando o subordinado pratica justa causa apenas para propiciar o aumento das verbas rescisórias. É necessário divulgar amplamente que o empregado que cultua o seu vínculo com a organização será premiado e a sua conduta em prol da instituição valorizada, ao contrário, o funcionário não comprometido que adotar conduta prejudicial à empresa e a seus colaboradores, deteriorando o meio ambiente do trabalho e atentando contra a instituição, será dispensado. (COLLO, 2011)¹³

Algumas medidas recomendadas são:

- a) Alteração dos critérios de seleção dos candidatos a uma vaga de emprego na empresa e suas filiais ou unidades franquizadas;
- b) Edição de um código de ética com ampla divulgação interna, especificando o que deve e não pode ser realizado pelos colaboradores;

¹³ “O modelo convencionado e apresentado à todos após algumas reuniões de discussão ficou na seguinte forma: Abandonou-se por completo a possibilidade de se fazer qualquer tipo de acordo ou premiar com todos os direitos incorrentes da demissão por iniciativa da empresa um funcionário não comprometido e que está incorrendo em erros de conduta. Além disso, mostrando a todos que a empresa esta interessada em seu crescimento, dando a todos a chance de crescer e deixar claro o tempo todo, que a empresa deseja pessoas trabalhando e crescendo dentro da ARXO Sideração. Todas as decisões serão tomadas com tal intuito. Além disso, esclarece-se sempre que ninguém é premiado com um desligamento por mau comportamento ou por justa causa. Traduzindo a política da empresa: ‘Queremos as pessoas trabalhando e sendo valorizadas’”.

c) O acompanhamento dos resultados da empresa e sua divulgação aos empregados – criação de estímulos, como a participação nos lucros da empresa, prêmios ou gratificação pelo alcance de metas;

d) Criação de uma gratificação mensal relacionada aos comentários positivos dos clientes sobre o atendimento;

e) Instituição de um treinamento anual aos colaboradores, visando à reunião de vários empregados de cada uma das filiais ou franquias para a troca de experiência no atendimento ao cliente;

f) Instituição de um prêmio de incentivo para a sugestão de projetos de aprimoramento do atendimento ao cliente por parte dos colaboradores, com o pagamento de um valor previamente especificado se a sugestão for incorporada pela organização empresarial;

g) Criação de um conselho consultivo formado pelos maiores consumidores de cada região que se reúna uma vez por ano na matriz com o CEO da empresa, viabilizando a aproximação da instituição com os clientes e sua percepção da empresa e seu atendimento;

h) Na medida do possível, o preenchimento dos cargos no organograma da empresa devem ser providos por promoção por merecimento dentre os funcionários, valorizando o capital humano e evitando a inserção de um terceiro estranho no meio que precisará se adaptar à empresa, sua cultura, seus valores e ao tratamento dispensado aos colaboradores.

Augusto Pickcius Valoja de Collo (2011), no tocante a esse último quesito, ressalta que:

“Recrutar pessoas é um processo de um alto nível de dificuldade, porém pode trazer bons resultados se realizado de maneira correta e responsável.

Assim, observa-se a grande importância do recrutamento interno, pois muitas vezes deixa-se de promover pessoas que já possuem um conhecimento vasto da organização que com algum treinamento poderiam assumir posições superiores e contrata-se alguém totalmente estranho a organização que quando assume tal posição causa vários desvios no processo simplesmente por não conhecer o que lhe foi concedido administrar”.

O mencionado autor destaca o incentivo à participação dos funcionários aos treinamentos, com aumento dos índices de motivação para alcançar resultados na empresa, sendo que os benefícios dessa estratégia se mostram superiores a eventuais malefícios:

“Assim como nos traz Chiavenato (2005) a principal vantagem do recrutamento interno está na motivação provocada nas pessoas, que passam a visualizar dentro da organização oportunidades de crescimento e alcance de posições melhores. Apesar das desvantagens do recrutamento interno, onde cita-se o favorecimento da rotina, bloqueio de entrada de novas idéias, entre outras; o resultados alcançado com os esforços empregados em favor da busca de melhores posições é muito valioso, em muitos casos compensando as perdas.

Com isto, houveram ganhos significativos na motivação das pessoas, que perceberam seus trabalhos valorizados e passaram a melhor desenvolvê-los a fim de tornarem-se pessoas confiáveis à serem promovidas. O esforço a fim de participar dos treinamentos internos oferecidos pela empresa aumentou significativamente, além dos resultados alcançados com o nível de absorção de conhecimento, pois percebe-se que todos procuram aprender a fim de destacar-se como um futuro ocupante de uma posição à qual recebeu treinamento”. (COLLO, 2011)

Essa etapa é essencial para consolidar os valores e a missão da empresa na mente dos colaboradores, em associação aos benefícios que terão na medida em que se atingirem os objetivos traçados pelo empresário.

5ª ETAPA – Criação de um mecanismo de controle das impressões dos clientes nas mídias sociais.

Essa medida é importante não só para monitorar a imagem da empresa perante os clientes externos, como também para identificar os comentários dos próprios funcionários sobre a organização

Necessária uma reação imediata de um setor de monitoramento das mídias sociais quando identificado um comentário desairoso sobre a empresa e seus produtos.

6ª ETAPA – Ampla divulgação no âmbito interno da empresa das medidas de valorização, da mesma forma no mercado externo devido a aquisição de vantagem competitiva na adequação social de empresas responsáveis.

7ª ETAPA – Conscientização reversa dos colaboradores.

Não só as boas práticas devem ser incentivadas, mas também as práticas irregulares devem ser coibidas e desestimuladas, com os prêmios para as primeiras, convivendo com apenações para as segundas, aplicando-se a teoria da “tolerância zero”, uma vez constatada qualquer conduta irregular.

Deve ser inserido no meio ambiente do trabalho a cultura de valorização do trabalho adequado e produtivo, bem como o repúdio a atentados contra a empresa e seus clientes, com a conscientização de que as condutas

irregulares dos colaboradores não atingem apenas a empresa, mas, em especial, os demais empregados e colaboradores que integram a organização.

8ª ETAPA – Monitoramento constante para identificar desvios na política adotada pela empresa, mantendo os índices de contentamento em patamares aceitáveis.

Essa etapa visa consolidar a estabilidade e salubridade do meio organizacional interno, aperfeiçoando e remodelando as técnicas de endomarketing a fim de estabilizar o meio ambiente organizacional.

CONCLUSÃO

O estudo intitulado “o caso Domino’s: como manter o valor de uma marca com um projeto preventivo de endomarketing para evitar os reflexos negativos da conduta dos colaboradores na imagem da empresa” objetivou demonstrar que pequenos descuidos com a seleção, o treinamento e a motivação dos colaboradores podem ensejar resultados negativos à imagem da empresa, consequentemente, atingindo seu faturamento.

Não há uma fórmula mágica para solucionar a questão, contudo, constata-se que a melhor estratégia é a prevenção, devido aos custos de uma abordagem de recuperação da imagem da empresa e de reconquista do mercado consumidor perdido.

No caso da empresa, pinçado como pressuposto do estudo e de abordagem, evidencia-se que a estratégia de planejamento estratégico direcionada ao endomarketing, em atuação concertada com processos adequados de seleção pelo setor de recursos humanos, tem impedido o evento implementado por funcionários descontentes com a organização.

Na época dos fatos, o mercado de consumo de alimentos estava em expansão devido ao aumento do poderio econômico das famílias e a empresa conseguiu se recuperar, apesar dos equívocos na tardia resposta ao ataque à imagem da empresa.

Se o evento ocorresse nos dias atuais, a situação poderia ser bem diferente devido à retração do mercado de alimentação, em decorrência da crise mundial, perda do poder aquisitivo das famílias, dentre outros fatores que impeliram as famílias ao corte de gastos mensais.

A situação vivenciada pela Domino's serve de lição para todas as empresas que não se preocupam com o investimento adequado em seus colaboradores, no intuito de integrá-los na concepção de missão e visão da empresa.

A valorização do cliente interno reflete na conquista e fidelização do cliente externo, na medida em que o ponto de contato com os consumidores são os colaboradores.

Se os empregados e demais *stakeholders* estão conectados com a empresa, orgulhosos de pertencer à equipe, agradecidos pelo tratamento que lhes é dispensado, a abordagem com os consumidores será perceptivelmente mais adequada, demonstrando essa familiaridade e integração com a empresa.

Assim, percebe-se a importância do gestor preocupar-se com o bem-estar de seus colaboradores e, por meio de incentivos diretos e indiretos, estimular a integração de todos no meio ambiente organizacional.

A título de auxílio, foi esmiuçado uma linha de abordagem à questão por meio de oito etapas, visando à identificação dos anseios, a seleção dos instrumentos de endomarketing, a consolidação da missão e visão da organização e constante monitoramento com pretensão de preservar a imagem da empresa no mercado.

A pesquisa, devido às inúmeras intercorrências que podem surgir, não é exaustiva, sendo um verdadeiro convite para o aprimoramento das organizações que devem direcionar sua atenção para o endomarketing, uma ferramenta essencial para que uma empresa possa efetivamente atingir vantagem competitiva no mercado consumidor na contemporaneidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERS, George. *Você é bom o suficiente para pertencer à esta equipe?: como identificar talentos e fazê-los brilhar no trabalho*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. P. 228-229.

Comunicação & Crise. *As lições da crise da pizza Domino's*. Disponível em <http://www.comunicacaoecrise.com/new/index.php?option=com_content&view=article&id=157:as-licoes-da-crise-da-pizza-dominos&catid=35:blog&Itemid=54>. Acesso 20.12.2014.

BONETE, Roselaine; RIBAS, Fabio Teodoro Tolfo. *As Ferramentas de endomarketing que influenciam na satisfação dos colaboradores do instituto cultural e desportivo mutirão*. Disponível em , <http://ojs.fsg.br/index.php/globalacademica/article/viewFile/82/93>>. Acesso em 13.09.2015.

BUNGAY, Stephen. *O Melhor ataque é a execução: como transformar planejamento em ações efetivas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

LEMA, Diego. *Caso Domino's Pizza: Crisis y Reputation Management*. Disponível em < <https://diegolema.wordpress.com/2010/01/13/caso-domino-%C2%B4s-pizza-crisis-y-reputation-management/>>. Acesso em 21.12.2014.

CIRIACO, Douglas. *Domino's cria mecanismo para garantir a entrega de pizzas intactas*. Disponível em <<http://www.tecmundo.com.br/tecnologia/56446-dominos-mecanismo-entrega-pizzas-intactas.htm>>. Acesso em 20.12.2014.

COLLO, Augusto Pickcius Valoja de. *Quando os esforços produtivos colaboram para o alcance dos objetivos estratégicos?* . Disponível em < <http://dspace.c3sl.ufpr.br:8080/dspace/bitstream/handle/1884/34813/AUGUSTO%20PICKCIUS%20VALOJA%20DE%20COLLO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 15.09.2015.

Aprimorar desenvolvimento. *Conheça 3 exemplos bem sucedidos de endomarketing e inspire: fiat, Toyota e Golden cross*. Disponível em <<http://www.aprimorar.com/conheca-3-exemplos-de-sucesso-de-endomarketing-fiat-toyota-e-golden-cross>>. Acesso em 12.09.2015.

COUTINHO, Rhanica Evelise Toledo; BENEDITO, Isabella Caetano; ALMEIDA, Vinícius Mesquita de; FERREIRA, Salete Leone; BARBOSA, Marcus Vinícius. *Endomarketing como ferramenta para melhoria do clima organizacional*. Disponível em<

http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg10/anais/T14_0177.pdf>. Acesso em 13.09.2015.

Dominos. Disponível em <<http://www.dominos.com.br/node/34/content>>. Acesso em 21.12.2014.

Spoke Relações Públicas. Disponível em <<http://www.spoke.com.br/novo/grupo-trigo-apresenta-suas-marcas-com-diferentes-modelos-de-negocio/>>. Acesso em 28.12.2014.

Portal do Franchising. Disponível em <<http://www.portaldofranchising.com.br/guia-de-franquias/mini-site/dominos-pizza/996>>. Acesso em 23.08.2015.

KOTLER, Philip; KELLE, Kevin Lane. *Administração de Marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

G1. Globo.com. *Lucro trimestral do McDonald's tem queda de 13% no 2º trimestre*. Disponível em <<http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2015/07/lucro-trimestral-do-mcdonalds-tem-queda-de-13-no-2-trimestre.html>>. Acesso em 20.09.2015.

PASQUALE, Perrotti Pietrangelo; LAMMARDO NETO, Claudio; GOMES, Celso Luiz de C. e C. *Comunicação integrada de marketing: a teoria na prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PAULI, Sergi; Seii, WILLIAN. *Análise de setor no segmento de foodservice -uma abordagem baseada no modelo do diamante*. Disponível em <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:4vrfrIO4c68J:www.ead.fea.usp.br/Semead/6semead/PNEE/015PNEE%2520-%2520An%25E1lise%2520de%2520Setor%2520no%2520Segmento%2520Foodservice.doc+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>>. Acesso 13.09.2015.

Pensando Grande. Disponível em <<http://www.pensandogrande.com.br/com-sistema-baseado-em-franquias-dominos-escolhe-system-center-para-aumentar-vendas-online/>>. Acesso em 20.12.2014.

PINTO, Leonardo José Seixas; CRUZ, Eduardo Picanço. *Utilização do planejamento estratégico no restaurante spoletto: um estudo do processo a luz da metodologia de Certo & Peter*. Disponível em <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:5_b3GrPcfjCJ:revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/download/7798/5692+&cd=2&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em 13.09.2015.

Uol Economia e Empreendedorismo. *Queda de 10% em vendas faz restaurantes de SP cortarem picanha e darem copo*. Disponível em <http://economia.uol.com.br/empreendedorismo/noticias/redacao/2015/06/09/queda-de-10-em-vendas-faz-restaurantes-de-sp-cortarem-picanha-e-darem-copo.htm>. Acesso em 20.09.2015.

ROBERTO, Laís Maciel. *A INFLUÊNCIA DAS REDES SOCIAIS NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL*. São Paulo. 2009. Disponível em <http://www.aberje.com.br/monografias/redessociais_comorganiz.pdf>. Acesso em 23.08.2015.

SABATKE, André Jacoby. *Projeto para manual de gestão estratégica para micro e pequenas empresas brasileiras*. Disponível em <<http://dspace.c3sl.ufpr.br:8080/dspace/bitstream/handle/1884/33846/ANDRE%20JACOBY%20SABATKE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 13.09.2015.

SILVA, Gabriel Eloy da. *O Relacionamento entre marketing e recursos humanos na implementação de estratégias de marketing*. Disponível em <<http://dspace.c3sl.ufpr.br/dspace/bitstream/handle/1884/35920/R%20-%20D%20-%20GABRIEL%20ELOYSILVA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 13.09.2015.